

国際マーケティング複合化の実証研究

大 石 芳 裕☆

An Empirical Study on the Duplication of International Marketing

Yoshihiro Oishi

1. 世界標準化と現地適合化

(1) 標準化論争

国際マーケティングの標準化問題については、過去 40 年間、論争が行われている。1960 年代にはヨーロッパにおける広告標準化を巡る論争が、Elinder, E. (1961, 1965) の主張に誘発されて沸騰した。60 年代末には Keegan, W. (1969) が製品政策-広告政策について標準化-適合化の組み合わせを提唱し、Buzzell, R. D. (1968) は標準化への障害を指摘しつつも、標準化の持つメリットを主張した。70 年代には標準化主張はやや下火になり、Douglas, S. P. (1971), Wind, Y. / S. P. Douglas (1971), Douglas, S. P. / Y. Wind (1973/74) などが各国市場の特殊性分析に基づいて現地適合化戦略の優位性を唱導した。70 年代には Sorenson, R. Z. / U. E. Wiechmann (1975), Boddewyn, J. J. / D. M. Hansen (1977) などによる標準化/適合化の実証研究が行われたことも特筆に値する。80 年代には Levitt, T. (1983) 論文「市場のグローバル化」に端を発した新たな標準化論争が生じる。Kotler, P. (1986) 等を交えて激しい賛否両論が展開されたが、Quelch, J. A. / E. J. Hoff (1986) や Takeuchi, H. / M. E. Porter (1986) など実証的にも標準化が一義的ではないことを明らかにした。90 年代に入ると、Hisatomi, T. (1991), Sriram, V. / P. Gopalakrishna (1991), Sandler, D. M. / D. Shani (1992) などのような世界的標準化と現地適合化の中間領域を模索する動きや、Samiee, S. / K. Roth (1992), Szymanski, D. M. / S. G. Bharadwaj / P. R. Varadarajan (1993a, b) に見られるような標準化と経営成果との関係を追求する研究、さらには Boddewyn, J. J. / R. Grosse (1995) や Beechler, S., et al. (1995) などに代表される、標準化/適合化の決定要因を追求する研究も現れてくる。

(2) 標準化論争の限界

しかしながら、これらの研究のほとんどは世界的標準化と現地適合化とを相反するものと捉えている。このような把握は、現在の状況から見て不十分であると言わざるをえない。とりわけ 90 年代に入り、競

☆経営学部教授

争条件の変化、市場の同質化・多様化、通信・運輸技術の発達、経営資源の蓄積、などを背景に多国籍企業は世界的標準化と現地適合化とを同時に追求せざるをえないようになっている。Agrawal, M. (1996) は国際広告分野における過去 40 年間の標準化論争を回顧し、80 年代後半以降、単純な標準化でなく単純な適合化でもない状況対応戦略(contingency)が主流になったと述べているし、向山(1996)もグローバル小売業に関し、世界的標準化と現地適合化との併存実現こそが競争優位獲得に不可欠であると述べている。

国際経営の分野では、グローバルな統合戦略が国際マーケティング分野よりやや早くから問題にされてきた。1970 年代末から 80 年代初頭にかけて、Doz, Y. (1979)や Doz, Y./C. K. Praharad(1981)は親子間の「パワー・バランス・モード」としての混合形態を提唱している。1980 年代になると Porter, M. E. (1986)の「グローバル戦略」が注目され、根本／諸上(1986, 1988)は「統合戦略」をいち早く明確な形で提示した。Bartlett, C. A./S. Ghoshal(1989)の「トランスナショナル組織戦略」、伊丹(1991)の「グローバル・マネジメント」、Yip, G. S. (1992)の「トータル・グローバル戦略」なども単純な集権化・分権化ではないグローバル統合をより強く意識した戦略を提唱している。諸上／根本(1996)は日本企業について、調整と統合の詳細な実証研究を行っている。国際経営ではないが Hammer, M./J. Champy(1993)の「リエンジニアリング革命」も Pine, J. (1993)の「マス・カスタマイゼーション」も、情報武装を梃子に標準化と個別対応の同時的達成を指摘していると考えられる。

2. 国際マーケティング複合化

(1) 国際マーケティング複合化の定義

国際マーケティング複合化(International Marketing Duplication)とは、世界的標準化(Worldwide Standardization)と現地適合化(Local Adaptation)という二律背反的な国際マーケティング戦略を同時に達成することである。

(2) 世界的標準化のメリット

世界的標準化のメリットについては、30 年前に Buzzell, R. D. (1968)がコスト節約、顧客認識の一致、計画策定と統制の改善、優れたアイディアの活用を掲げている。Buzzell の見解を敷衍して世界的標準化のメリットを整理し、他方に現地適合化のメリットを掲げれば以下ようになる。

①コスト節約：マーケティング・ミックス(4P)を世界的標準化することによって、規模の経済と学習効果が働き、単位当たりコストを低減することができる。コスト節約は世界的標準化最大のメリットである。

②世界的イメージの形成：製品、ブランド、トレードマークなどを世界的標準化することによって、統一した世界的イメージを形成し、ブランド・ロイヤリティを高めることができる。ナイキのスウォッシュ、マクドナルドのゴールデン・アーチがその例である。

③組織の簡素化／統制の改善：世界的標準化によって組織や人材の重複を最小限に抑制し、組織の簡素化を達成できる。また計画立案・実行手順・評価方法などを標準化することによって複雑な意思決定を簡略化し、従業員評価に対する不公平感を払拭できる。

④優れたアイディアの活用：優れたアイディアやそれを生み出す能力のある人材には限りがある。それらを集中的に活用し世界的規模での製品・サービスの向上を図ることができる。マイクロソフトやインテルは、シリコンバレーで誕生したアイディアを世界中に普及させている。

⑤迅速な投資の回収：開発・生産コストの増大とP L Cの短縮化は早期の投入資金回収を要請する。それは標準化製品を世界中に販売することによって可能となる。世界初の自動焦点一眼レフカメラ・ミノルタα7000は、投入資金早期回収のため世界同時発売された。

⑥規格統一化：デファクト・スタンダードであれデジュリ・スタンダードであれ、その背景にあるのは個別企業製品の世界的標準化を前提にした企業間競争である。世界的スタンダードを握った者だけが生き残れる。VTRやCD、DVDなどがその例である。

⑦需要創造：ある特定国における特定企業の世界的標準化製品・サービスは、別な市場では革新的製品・サービスを意味する場合がある。その場合、世界的標準化製品・サービスが新しい需要創造をすることになる。コークやポラロイド・カメラがその例である。

(3) 現地適合化のメリット

①顧客満足の上昇：現地適合化は現地ニーズに適合する戦略であるから、現地における顧客満足を高める。日本市場でのパンパース（P & G）10年間の失敗（角田 1991）に見られるような世界的標準化の欠点を回避できることが、現地適合化戦略の最大の強みである。

②特定市場での売上増：顧客満足を向上させるので当該市場での売上高は増大する。日本コカコーラ社は日本市場向けにジョージアやリアルゴールド、アクエリアス等を発売し、売上高を増大させた。問題は個別に対応するためのコスト増大である。

③戦略の柔軟性／変化への迅速な対応：市場は目まぐるしく変化する。戦略の柔軟性、変化への迅速な対応という点において現地適合化は世界的標準化よりも優れている。アジリティ＝俊敏性は現代企業にとって不可欠な要素である（Goldman, S. L. et al. 1995）。

④全ての市場で対応可能：世界的標準化戦略はそれに合わない市場を切り捨てる戦略である。現地適合化戦略はどのような市場にも対応可能であり、一定の採算規模を確保できる限り全ての市場に参入できる。

⑤N I H症の回避：N I H症は根強い（Bartlett, C. A. / Ghoshal, S. 1989）。N I H症そのものは好ましいものではないが、海外子会社が、親会社から世界的標準化製品等を一方的に押しつけられるだけでは満足しないことも事実である。

⑥子会社の自主性尊重：現地適合化戦略は子会社の自主性を最大限尊重しないと成り立たない。「現地のことは現地に聞け」、「郷に入れば郷に従え」というのが現地適合化戦略の合い言葉である。

⑦子会社人材の確保・育成：外資系子会社は、優秀な現地人材の確保に悩むことが多い。現地人材が外資系企業に躊躇する理由の一つは昇進機会の制限だが、現地適合理化戦略によって子会社が自主性を確保できれば現地社員の昇進機会も増大する。

3. 国際マーケティング複合化の具体的方策

国際マーケティング複合化には、いわゆるマーケティング・プロセスとマーケティング・プログラムの2つの複合化があるが、ここではマーケティング・プログラムに限定して考える。マーケティング・プログラムとはいわゆる4 P s（製品政策、価格政策、プロモーション政策、流通政策）を指す。標準化の利益と適合理化の利益を同時に達成するためにはどのようなマーケティング・プログラムが考えられるのであろうか。

第1は、ハイブリッド方策。古くはキーガン（Keegan, W. J. 1969）が製品政策と広告政策について延長と修正で5つの組み合わせを提示している。これをプログラム全体に拡張し、かつそれぞれの政策のなかの項目毎（例：製品政策における基本機能・デザイン・パッケージ・保証など）に組み合わせるのがハイブリッド方策である。実際には企業要因、製品／産業要因、環境要因によってハイブリッド方策は変化するが、一般的には製品の基本機能やブランド、保証、アフターサービス、それに広告テーマなどは標準化されやすい。一方、人的販売や小売システムなどは適合理化されることが多い。

第2は、複数ライン方策。これはあるプログラム項目について世界的に標準化した複数ラインを子会社に提示し、そのなかから選択させる方策である。広告コピーや製品パッケージなどばかりでなく、小売システムや人的販売など標準化が困難なものにも適用できる。とりわけ親会社やある海外子会社から新しいアイデアが提案された場合、選択権をそれぞれの子会社に委ねながらそのアイデアの普及をはかることは合理的な方策であろう。当初からアイデアを世界的に募集するならば、海外子会社は企画にも参画しかつ最終的な意思決定も留保することができる。この方策の欠陥は、十分に利用されるかどうかかわからないものを複数生産する不経済性である。親会社は、この方策の利益とそれを採用しなかった場合のコストとを十分比較しなければならない。

第3は、共通要素方策。これは広告政策においてはパターン標準化と呼ばれ、製品政策においてはモデューラー製品アプローチ、核製品アプローチ、あるいは共通部品アプローチと呼ばれるものである。パターン標準化の例はグッドイヤー社である。同社はある自動車レースでの成功を西欧向け 1976-77 年広告キャンペーンに利用し、それを西欧以外の子会社にも提供した。このコピーを受け取った各子会社はその全部あるいは一部を利用する選択権を有していた。モデューラー製品アプローチとは、それぞれ独立の製品となりうるものを組み合わせて1つのシステム製品を作り上げる方策である。エリクソン社の電話交換機やアップル社のコンピュータが典型である。核製品アプローチは、核となる製品基本機能を標準化し付随的なものを現地市場ニーズに合わせて追加・削除する方策である。デサントのスキーウェアやウォルターズ／トイン（Walters, P. G. P./Toyne, B. 1989）が挙げる農業機械がその例である。共通

部品アプローチは最近とくに注目されているもので、国際ロジスティックス（＝ソーシング）戦略と深く関わっている。コタベ(Kotabe, M. 1992)は内部部品ソーシングが経営成果にプラスに作用すると述べている。

第4は、共通分母方策。この方策は市場細分化、クラスター化、ポジショニングの3つの政策を統合する国際マーケティング独特の方策である。まずそれぞれの市場を細分化し、類似セグメントをクラスター化する。つぎにクラスター化された共通セグメントのどこにポジショニングするかを決定する。そしてこのクラスター内で標準化をするのである。この方策には基本的志向が3つある。ベンツなどに見られるように最高級セグメントのみを対象としハイエンド・ポジショニングする最高級セグメント志向や、汎用産業財や耐久消費財などの量産品に多く見られるベルト・セグメント志向、醤油やグルタミン酸ソーダなどの国別特産品に見られる特殊セグメント志向の3つである。これら3つの志向のいずれを採用するにせよ決定的に重要なことは、それぞれのクラスターが十分利益的であるほどの規模に達していることである。

4. 国際マーケティング複合化の具体的事例—デル・コンピュータ社—

デル社の経営・マーケティングにはさまざまな特徴がある。複合化の視点からそのうちの2つ、ダイレクト・モデルと仮想統合を取り上げてみよう。

(1) ダイレクト・モデル

デル社はアップグレードした「パソコン直販」というその出自からして「ダイレクト」であった。IBMやアップル、コンパックなど他の企業が流通業者を通して販売していることを「非効率」として排斥し、メーカーから顧客へダイレクトに販売することに専念したのである。89年からしばらく流通業者経由の販売にも手を出す、それが93年の赤字につながるや敢然とダイレクト・モデルに集中することにした。近年は電話、ファクシミリに加えてインターネットを通して直販しており、インターネット経由直販は総売上高の40%にも達している。

直販は単なる直販ではない。顧客とダイレクトに結びつくことによって顧客のニーズを汲み上げ、顧客のトラブルを解決し、顧客の希望を叶える、ソリューションを提供するのである。直販で「売りっぱなし」ではなく、出荷前に顧客が必要とするソフトをプレインストールし、集荷後にはセッティング一切を請け負い、稼働中は常に側にいてオンサイト・サービスを提供するのである。これをデル社はTCO(Total Cost of Ownership)の最小化と呼んでいる。たとえばボーイング社では30名のデル社員が働いている。「ボーイング社は航空機メーカーであってコンピュータを扱う会社ではない」というのがデル社の言い分である。このように特定の顧客に絞り込んでソリューションを提供するやり方をセグメンテーションと呼んでいる。インターネット上の「プレミア・ページ」(特定顧客のためのホームページ)はセグメンテーションの典型であり、そこでは見積もりや個別設定、注文はもちろんのこと、注文品の生

産状況や配送状況を逐一知ることができ、詳細なソリューション情報を入手できる。そればかりか顧客はプレミア・ページを利用することで自社の注文・配置・修理などの情報も管理できるのである。

しかしながら、直販だけがデル・ダイレクト・モデルの特徴ではない。それだけならこれほどの急成長は困難であった。むしろ重要なのは直販を支えるサプライヤとのダイレクト関係である。デル社も以前は 200 社を超えるサプライヤと取引していたのだが取引の効率化を図って数を絞り込み、現在では主要 25 社と緊密な関係を結んでいる。サプライヤとのダイレクト・モデルはトヨタ社の「かんばん方式」に代表される JIT (Just in Time) である。サプライヤはデル社が必要とする部品・中間品を、デル社が必要とするとき、必要な量だけ、必要な場所に供給するのである。そのためにデル社の各工場の周りにはサプライヤの工場あるいは倉庫が配置されることになる（リボルバーウェアハウス）。マイケルも以前トヨタを訪問して大いに刺激を受けたことを認めている（『週刊ダイヤモンド』1997 年 12 月 27 日／98 年 1 月 3 日新春合併号）。

ただ、トヨタの JIT と決定的に異なるのはデル社の場合、JIT を徹底的にインターネットを利用して推進していることである。トヨタにおいては、コンピュータ・ネットワーク利用の JIT は電子部品を製造している広瀬工場で実験的に行われているにすぎない。他は従来の「かんばん」を利用した JIT である（1999 年 10 月 15 日、トヨタへのインタビュー）。したがって、その取引方法はクローズドで、トヨタ＝サプライヤ関係は長期固定的なものになる。デル社においては、サプライヤとの関係は緊密であることはトヨタと同様だが、サプライヤが変化についてこれなかったり新しいよりよいサプライヤが出現したりすれば柔軟に変更するオープンシステムなのである。これが技術上も市場ニーズ上も変化の激しいコンピュータ産業において成功を収めてきたポイントである。

（2）仮想統合

自動車のような伝統的産業は原材料・部品・中間品を自社で内製する垂直統合を基本としてきた。コンピュータ産業とて変わりはない。しかしながらデル社は 19 歳の若者が資本金 1000 ドルで始めた会社であることから、当初からそのようなものを内製する余裕はなかった。原材料・部品・中間品をそれぞれのサプライヤから購入し、適切に組み立て、顧客に適合したソフトウェアをインストールして販売する、これこそがデル社の事業だったのである。それをダイレクトに実施した点にデル社の特徴がある。

しかしながらダイレクトであるだけでは十分ではない。ダイレクトな関係をコンピュータ・ネットワークを利用して「仮想(virtual)」に統合することが重要なのである。デル社はそれができる恵まれた立場にあった。第 1 に、コンピュータそのものを販売する会社であったこと。当然、コンピュータの利用には習熟しており、コンピュータ・ネットワークの発達そのものが自社の売上高を増大させる要因ともなる。第 2 に、自社の資源が限られていたため当初から外部とのネットワークが必要とされたこと。しかもダイレクト・モデルを採用したことにより速度（デル社ではこれを時間的価値の意味で velocity と呼ぶ）が最重要視されたのである。第 3 に、ダイレクト・モデルを採用したことにより顧客密着型マーケティングを行うためのデータベースが不可欠になったこと。従来のような紙や電話、ファクシミリ等

を利用した受発注ではデータベース作成のための時間とコストが膨大にかかる。コンピュータ・ネットワークを利用することによりデータベース作成・管理が簡単になる。第4に、インターネット本格化の時代に遭遇したことである。80年代のコンピュータ・ネットワークはプロトコル交換など異なる機種を利用する企業間のコミュニケーションを妨げる要因がいくつかあった。しかしながら90年代に爆発するインターネットはそれらの障壁をほとんど取り除いてしまったのである。デル社は、アマゾン・ドット・コムと並んで、このインターネット環境を最もうまく利用した企業となったのである。しかもアマゾンと異なり高収益をあげている。

デル社の仮想統合は4つの部分からなる。第1の環（チェーン）は顧客とデル社を結ぶもの。第2の環はデル社内部の仮想統合。第3の環はサプライヤとデル社の間のシステム。第4の環は製品配送を担うフェデラルエクスプレスとデル社の仮想統合である。通常、第2の社内ネットワークを基礎として、第1の環（顧客とのチェーン）と第3の環（サプライヤとのチェーン）を一気通管に結びつけ統合的に管理することをSCM(Supply Chain Management)と呼ぶが、デル社の仮想統合は見事なSCMの事例ともなっている。

仮想統合は在庫を忌避する。現在、デル社の在庫は6～7日であるが競合相手の在庫が30日であるとすると、その差は20数日ある。コンピュータ産業では在庫は1週間で1%減価するから、これだけでデル社は競合相手よりコスト的に3%強有利な立場に立つ。それだけではない。技術革新が起こった場合、競合相手は30日分の在庫を（恐らく特価で）処分しなければならないが、デル社は負担が少なく新しい変化に素早く対応できるのである。たとえばインテルは絶えず新しいCPUを開発しているが、デル社は現在では発表当日にその新型CPUを搭載した新製品を大量に販売することができる。マイケルは「変化に対処する」という言い方はデル社ではない。変化はたまに生じる厄介なものではなく常態であり、変化そのものを心から受け入れることが大切である、と述べている（マイケル・デル／キャサリン・フレッドマン1999）。仮想統合なくしてこのことは不可能である。仮想統合による情報の共有化・流動性が在庫を極小化し、リスクを低減し、新技術搭載製品の提供という競争優位を生み出すのである。

(3) デル社に見る複合化戦略

複合化の視点から見てもデル社の事例はきわめて示唆に富む。デル社はダイレクト・モデルや仮想統合を通して、世界的標準化と現地適合理化双方のメリットを最大限享受している。まず標準化の側面を見よう。

①システム標準化

ダイレクト・モデルというシステムは世界中同一である。独特の流通構造をもつアジアでは一部流通業者経由の販売があるものの、基本的に世界中で直販を展開し、そのためにサプライヤとダイレクトな関係を維持している。仮想統合はコンピュータの世界であるから世界標準化は当然である。プレミアム・ページは1999年末現在、世界中の顧客2万7000社に提供されている。

②プロセス標準化

ダイレクト・モデルだけではない。i2 テクノロジー社の“rhythm”という SCM ソフトを使い需要予測、生産計画、調達計画、出荷計画などを管理し、マーケティング・プロセスの標準化を図っている。さらには ROIC（投下資本利益率）という成果基準に基づく徹底した業務評価、セグメンテーションによる特定顧客への特化、TCO (Total Cost of Ownership) の飽くなき削減など、顧客志向に徹した意思決定プロセスは世界的に標準化されている。

③部品標準化

デル社はほとんどの部品をアウトソーシングしている。専門部品メーカーが開発製造する最先端のテクノロジーを利用するためである。たとえば CPU はインテル社製のものだけを使用する。CRT やノートパソコンのバッテリーはソニー社から調達する。CPU や CRT、バッテリーそのものはきわめて標準化されたものである。

つぎに適合化の側面を見てみよう。

④カスタムオーダー

デル社のホームページ (dell.com または dell.com/jp/) にアクセスして商品を注文しようとしてみれば分かることだが、商品はすべてカスタムオーダーになっている。すなわち、顧客は CPU、メモリ、HDD、グラフィックアクセレーター、CD-ROM、FAX/Modemなどを自分の好みに合わせて注文するのである。それぞれの項目にはデル社が提供する数種の選択肢があり、その中から選択する（あるいは選択しない）のである。こうして、顧客は標準化された部品を自分なりに組み合わせる（適合化）することができる。これを BTO (Build to Order) という。

⑤プレミア・ページ

前述したように、デル社は大口法人顧客毎にプレミア・ページという独特のホームページを提供している。コンピュータ・システムは顧客毎にソリューションが異なるので、それぞれに特殊な情報やサービスが必要となる。正にワン・トゥ・ワン・マーケティングが要求されるのである。デル社は現在、2万7000社の顧客に対してプレミア・ページを開き、彼らの特別なニーズや要求に適合化している。プレミア・ページはデル社の顧客絞り込み戦略であるセグメンテーションの典型例と言える。もちろん、その基礎となるシステムや基本的情報は標準化されており、それを「適切に」修正しているわけである。

⑥プラチナ・カウンスル

プラチナ・カウンスルは、米国、欧州、日本、アジア太平洋の4つの地域単位で開催される最も大口顧客との会合である。この会合ではデル社が一方向的に宣伝や販売促進するのではなく、顧客の問題解決に向けて双方向で話し合うものである。参加者の比率はデル社員と顧客がほぼ1対1であり、販売、サービス、エンジニアリングといったチームがそれぞれの事業分野に焦点を絞り自由に意見を交換する。それによって、地域独特の、あるいは顧客独特のソリューションを発見していくわけであり、また、そこで発見されたソリューションの一部（バッテリー寿命を延ばすことやソフトウェアのプレインストールなど）は全世界に適用されることもある。

5. 残された課題

国際マーケティング標準化論争の蓄積は大きいものの、国際マーケティング複合化に関しては理論的にも実証的にも残された課題は多い。とりわけ実証面では、国際マーケティング複合化の決定要因分析と経営成果影響分析が遅れている。前者については大石(1997)が若干取り組んでいるし、後者については諸上(2000)が検討しているが、今後、よりいっそう厚みを持った研究が望まれる。筆者も一部はそれに取り組んでおり、次年度以降の課題にしたい。

<<参考文献>>

- 伊丹敬之(1991)、『グローバル・マネジメント—地球時代の日本企業—』NHKブックス
- 大石芳裕(1997)、「国際マーケティング複合化の実態」明治大学『経営論集』第43巻第3・4合併号、157～198 ページ
- 『週刊ダイヤモンド』1997年12月27日/98年1月3日新春合併号、p. 155
- 角田隆太郎(1991)、「多国籍企業の環境認識と環境適応——プロクター・アンド・ギャンブル社の日本市場適応戦略（上・下）——」『広島経済大学経済研究論集』第14巻第2号・第3号
- 根本孝/諸上茂登(1986)、『国際経営論—国際化へのいざない—』学文社
- 根本孝/諸上茂登編著(1988)、『国際経営の進化』学文社
- マイケル・デル/キャサリン・フレッドマン『デルの革命』日本経済新聞社、p. 294
- 向山雅夫(1996)『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房
- 諸上茂登・根本孝編著(1996)、『グローバル経営の調整メカニズム』文眞堂
- 諸上茂登(2000)、「国際マーケティングにおける標準化/適応化フレーム—その有効性についての実証的検討—」、高井眞編著『グローバル・マーケティングへの進化と課題』同文館
- Beechler, Schon, Stephan, J., Pucik, V., and Campbell, N. (1995), Decision Making Localization And Decentralization In Japanese MNCs: Are There Costs Of Leaving Local Managers Out Of The Loop?, draft
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989), Managing Across Borders: The Transnational Solution, Harvard Business School Press, 吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社、1990年
- Boddewyn, J. J. and Hansen, D. M. (1977), American Marketing in the European Common Market, 1963-1973, European Journal of Marketing, 11.7
- Boddewyn, J. J. and Grosse, R. (1995), American Marketing in the European Union: Standardization's Uneven Progress, European Journal of Marketing, Vol.29 No.12. Nov.
- Buzzell, Robert D. (1968), Can You Standardize Multinational Marketing?, Harvard Business Review, Nov. -Dec.

- Douglas, S.P. (1971), Patterns and Parallels of Marketing Structures in Seven Countries, MSU Business Topics, Vol.19, No.2, pp.38-48
- Douglas, S. P. and Wind, Y. (1973/74), Environmental Factors and Marketing Practices, European Journal of Marketing, Winter
- Doz, Y. (1979), Government Control and Multinational Corporation, Pergamon Press
- Doz, Y. and Praharad, C.K. (1981), Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs, Sloan Management Review, Fall
- Elinder, E. (1961), How international can advertising be?, The International Advertiser, Dec., pp.12-16
- Elinder, E. (1965), How International Can European Advertising Be?, Journal of Marketing, April
- Goldman, S.L., R.N.Nagel and K.Preiss(1995), Agile Competitors and Virtual Organizations Strategies for Enriching the Customer, Van Nostrand Reinhold, 野中郁次郎監訳／紺野登訳『アジル・コンペティション』日本経済新聞社
- Hammer, M. and Champy, J. (1993), Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Linda Michaels Agency, 野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社、1993年
- Hisatomi, Takashi(1991), Global Marketing by the Nissan Motor Company Limited -- A simultaneous market study of user's opinions and attitudes in Europe, USA, and Japan, Marketing and Research Today, (February)
- Keegan, W. J. (1969), Multinational Product Planning: Strategic Alternatives, Journal of Marketing, 33, Jan.
- Kotabe, Masaaki(1992), Global Sourcing Strategy, Quorum Books
- Kotler, P. (1986), Global Standardization -- Courting Danger, The Journal of Consumer Marketing, 3, 2, Spring
- Levitt, T. (1983), The Globalization of Markets, Harvard Business Review, May-June
- Pine II, B. J. (1993), Mass Customization, Harvard Business School Press, 江夏健一／板野友昭監訳『マス・カスタマイゼーション革命』日本能率協会マネジメントセンター、1994年
- Porter, M. E. (1986), Competition in Global Industries, Boston: Harvard Business School Press, 土岐／中辻／小野寺訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社、1989年
- Quelch, Joan A. and Edward J. Hoff(1986), Customizing Global Marketing, Harvard Business Review, May/June
- Samiee, S. and Roth, K. (1992), the Influence of Global Marketing Standardization on Performance, Journal of Marketing, 56, April
- Sandler, Dennis M. and David Shani(1992), Brand Globally but Advertise Locally?: An Empirical

- Investigation, International Marketing Review, Vol.9 No.4, pp18-31
- Sorenson, R. Z. and U. E. Wiechmann(1975), How Multinationals View Marketing Standardization, Harvard Business Review, Vol.53, May-June
- Sriram, V. and Gopalakrishna, P. (1991), Can Advertising be Standardized Among Similar Countries?: A Cluster-Based Analysis, International Journal of Advertising, 10,2
- Szymanski, D.M, S.G.Bharadwaj and P.R.Varadarajan(1993a), An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship, Journal of Marketing, Vol.57, July, pp.1-18
- Szymanski, D.M, S.G.Bharadwaj and P.R.Varadarajan(1993b), Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation, Journal of Marketing, Vol.57, October, pp.1-17
- Takeuchi, H. and M.E. Porter(1986), Three Roles of International Marketing in Global Strategy, in Porter, M. E. (1986), Competition in Global Industries.
- Walters, P.G.P. and B.Toyne(1989), Product Modification and Standardization in International Markets: Strategic Options and Facilitating Policies, Columbia Journal of World Business, Winter.
- 大石芳裕訳「国際市場における製品修正化と標準化：戦略的選択と促進政策」『佐賀大学経済論集』第24巻第2号
- Wind,Y. and S.P.Douglas(1971), On the Meaning of Comparison: A Methodology for Cross-Cultural Studies, Quarterly Journal of Management Development, July, pp.106-121
- Yip, G.S. (1992), Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage, Prentice Hall, Inc. 浅野徹訳『グローバル・マネジメント』ジャパン・タイムズ、1995年

(おおいし よしひろ)